

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE TURISMO

“ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA”

Autor:

Juan Fernando Álvarez Maldonado.

David Francisco Duran Arce.

Director del Curso de Graduación:

Lcda. Alexandra Galarza Torres

Cuenca, 25 julio de 2013

[Escriba texto]

RESUMEN

El presente ensayo de carácter investigativo / práctico, es una revisión del proceso REVENUE MANAGEMENT como una estrategia capaz de mejorar y maximizar la rentabilidad de una empresa de alojamiento, concretamente de Hotel Cuenca.

Se puede entender al REVENUE MANAGEMENT como la estrategia de gestión de ingresos, la misma que se resume a un proceso de venta enfocado a comercializar y vender el producto correcto, al cliente correcto, en el momento correcto y al precio correcto, una cadena de gestión que involucra el trabajo eficiente en cada una de las áreas señaladas como correctas.

Esta cadena de gestión inicia en seleccionar y categorizar los productos y servicios de una manera adecuada, nos permitirá abrir una ventana de oportunidades que se adapten más a los gustos, preferencias y presupuestos de clientes actuales, frecuentes y potenciales, posterior a esto la gestión de la demanda nos permitirá tener una perspectiva clara de temporadas con sus altas y bajas las mismas que en su momento será gestionadas a través del trabajo y administración de las tarifas y ofertas como también de la gestión de la demanda. Posiblemente el punto de mayor importancia radica en el análisis de los clientes, conocer su tipología e inclinaciones nos permitirán dirigir el trabajo de una manera más directa, capaz de crear mejorará e incrementar el índice de clientes predominantes como también buscar y segmentar nuevos tipos y nichos de mercado.

El siguiente eslabón de esta cadena hace referencia al análisis de la competencia, trabajo que nos dará las pautas para conocer sus movimientos, y evaluar nuestros registros como el propósito se ser competitivos en el entorno donde desempeñamos y brindamos nuestros servicios. Los estudios y análisis considerados para la estrategia de Hotel Cuenca son obtenidas de fuentes reales e históricas propias de la empresa, datos y estadísticas que se son consideradas guías en las tomas de decisiones para las diferentes gestiones en el desarrollo de la estrategia.

Palabras Claves: Revenue Managment, Hoteles, Gestión hotelera, Historia Revenue Managment

[Escriba texto]

ABSTRACT

This essay of an investigative / practical character is a review process of the REVENUE MANAGEMENT as a strategy to improve and maximize the profitability of a hosting company, specifically Hotel Cuenca.

We can understand the REVENUE MANAGEMENT as revenue management strategy, same that summarized as a focused sales process to market and sell the right product to the right customer, at the right time and at the right price, a chain of management involving efficient work in each of the areas identified as correct.

This management chain starts by selecting and categorizing the products and services in a proper manner, it will allow us to open a window of opportunities to suit most likings, preferences and budgets of the existing, the potential and the frequent customers, subsequent to this the demand management will allow us to have a clear perspective of seasons with its ups and downs same that at the right time will be managed through the work and administration of the rates and deals as well as the demand management. Possibly the most important point lies on the analysis of customers, knowing their type and inclinations will allow us to direct the work in a more direct way, been able to create, improve and increase the rate of those prevailing customers finding and also segmenting new types and niches market.

The next link in this chain refers to analysis the competence, work that will give us guidelines to know their movements and evaluate our records as the purpose to be competitive in the environment where we play and serve. Studies and analysis considered for the strategy of Hotel Cuenca are obtained from actual and historical sources of the company's own data statistics that are considered guide lines decision making for the various steps in the development of the strategy.

Key Words: Revenue Management, Hotels, History of Revenue Managment

CONTENIDOS

Dedicatoria
Agradecimientos
Contenidos
Resumen
Abstract
Introducción

Capítulo 1: REVENUE MANAGMENT.

- 1.1 Definición del Revenue Management
- 1.2 Elementos del Revenue Management
- 1.3 Historia y experiencia del Revenue Management
- 1.4 El Revenue Management en la comercialización turística
- 1.5 La externalización del Revenue Management

CAPÍTULO 2: EL PROCESO DEL REVENUE MANAGMENT EN EL ALOJAMIENTO

- 2.1 La demanda del cliente
- 2.2 La gestión de los elementos del Revenue Management
- 2.3 Herramientas del Revenue Management para alojamiento
- 2.4 Estudio de la competencia
- 2.5 Modelo de selección
- 2.6 Guía de implementación del Revenue Management
- 2.7 Elaboración de presupuestos
- 2.8 Evaluación del Revenue Management

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA.

- 3.1 Producto.
- 3.2 Situación actual, productos y servicios Hotel Cuenca

[Escriba texto]

- 3.3 Costos de los Servicios.
- 3.4 Estrategias a implementar.
- 3.5 Gestión de la estrategia.
- 3.6 Análisis de la competencia
- 3.7 Cliente.
- 3.8 Herramientas.
- 3.9 Resumen de la estrategia.

CAPITULO 4: ANALISIS CRÍTICO.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

BIBLOGRAFIA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Juan Fernando Álvarez Maldonado, autor de la tesis "ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 Julio del 2013

Juan Fernando Álvarez Maldonado
0102858545

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Juan Fernando Alvarez Maldonado, autor de la tesis "ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero en Turismo. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 25 de julio del 2013.

Juan Fernando Alvarez Maldonado

0102858545

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

[Escriba texto]



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, David Francisco Duran Arce, autor de la tesis "ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero en Turismo. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 25 de julio del 2013.

David Francisco Duran Arce
0103183026

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, David Francisco Duran Arce, autor de la tesis "ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 Julio del 2013


David Francisco Duran Arce
0103183026

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

[Escriba texto]

DEDICATORIA

Este trabajo final previo a la obtención del Título Superior de Ingenieros en Turismo, está dedicado en especial, a nuestras familias quienes han sido el motor y la motivación principal, el constante apoyo brindado e incondicional simplemente nos permite seguir creciendo como personas y profesionales de bien, así también mirar optimistamente al futuro para continuar cumpliendo con los objetivos y metas trazadas.

INTRODUCCIÓN

El turismo durante décadas ha sido una actividad que ha crecido de una manera muy acelerada, los índices y las cifras apuntan hacia lo alto para un futuro a corto y largo plazo, esta actividad en ciertos lugares ha sido capaz de ser o resultar mucho más rentable y beneficiosa que industrias como la del petróleo, automotrices, alimentarias entre otras que siempre se han caracterizado por los millonarios ingresos que generan.

La actividad turística en el mundo entero se ha desarrollado gracias a un trabajo constante, innovador y sobre todo lleno de imaginación por parte de los empresarios turísticos, quienes han propuesto e impulsado la actividad mediante servicios e ideas capaces de deslumbrar y satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes y de la misma forma se han preocupado y esmerado por hacer que la actividad se convierta más dinámica, cómoda y flexible, mediante medios y canales que incentivan, motivan y fomentan la actividad como también la adquisición de servicios rápidos y seguros.

Todas la ventajas con las que hoy en día cuentan los viajeros y turistas y las oportunidades que esto genera a los empresarios turísticos deben ser correctamente aprovechados y explotados, prohibido de considerar como herramientas de fácil uso que simplemente generan un poco más de beneficios económicos para estos últimos, si no ventajas y herramientas que con una correcta cadena de gestión verdaderamente traerán y atraerán grandes resultados, existen verdaderos ejemplos casos de grandes cadenas hoteleras donde los resultados se pueden medir en millones de dólares, como también casos de empresas turísticas medianas y pequeñas donde los resultados de los 3 últimos años son mejores que los 5 últimos años previos a una eficiente gestión de los ingresos.

No importa el tamaño de los establecimientos, tampoco el número o cantidad de

[Escriba texto]

personal o mano de obra que se disponga, mientras exista una organización preocupada en concentrar sus esfuerzos y herramientas en gestionar los recursos y productos de una manera constante y eficaz los resultados podrán ser visibles y medibles en un futuro no muy lejano. La costumbre y falta de conocimientos pueden ser razón suficiente para conformarse con establecer una sola estrategia para todo el año y esperar que los clientes lleguen por alguna razón y que esa rentabilidad o ingresos sean los justos y necesarios para subsistir.

Para este caso en particular, materia de este estudio o ensayo y al considerar al sector hotelero en particular, es relevante considerar que el tipo de estrategias tomadas y herramientas tomadas en cuenta, cuentan con un pasado comprobado y glorioso que inclusive marcaron historia en décadas pasadas en sectores más grandes y masivos como el de la aviación, dejando el precedente de ser una vía de desarrollo con resultados comprobados y capaz de adaptarse con facilidad a la industria turística como hoteles, restaurantes, tentadoras de vehículos y tour operadores.

Capítulo 1

REVENUE MANAGMENT.

1.1 Definición del Revenue Management

El equivalente en la lengua castellana del “Revenue Management” es la “Gestión de Ingresos o Beneficios”. Esta técnica hoy en día es empleada por empresas del sector turístico como aerolíneas, hoteles, restaurantes y otras en cuya operación intervienen inventarios perecibles, es decir inventarios remanentes que después de la fecha de prestación del servicio perecen y que por tanto no son susceptibles de comercialización a ningún precio. Un claro ejemplo de estos inventarios remanentes son las habitaciones de un hotel o los asientos de vuelo que no se vendieron el día de hoy y que nunca más podrán ser objeto de compra – venta.

El Revenue Management, en adelante RM, trabaja en base de la gestión de demanda, capacidad, precios y canales de venta con el objetivo de entender, anticiparse e influenciar en el comportamiento del cliente con el propósito de maximizar los ingresos.

ENTENDER = ANÁLISIS

ANTICIPARSE = PREVICIONES

**INFLUENCIAR = DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO + CORRECTA
COMUNICACIÓN**

MAXIMIZAR = PRECIO OCUPACIÓN

[Escriba texto]

Cabe destacar que el RM no es una técnica simplemente orientada hacia cambiar o rotar los precios, va mucho más allá en la medida en que se relaciona íntimamente con la sensibilidad del cliente, buscando:

- Llegar a aquellos económicamente menos sensibles y que por tanto no les importa pagar una tarifa alta a cambio de mayores beneficios
- Llegar a clientes que son más sensibles a los precios y que en determinadas ocasiones podrán hacer uso de los servicios a precios más accesibles dependiendo de factores como el tiempo y la ocupación.

En ambos casos es preciso considerar diferentes medios o canales de distribución que posibiliten la llegada a cada segmento. La capacidad de adaptación tanto de la empresa y el producto permitirá captar más clientes y generar una mayor rentabilidad.

1.2 Elementos del Revenue Management

El RM, constituye una gestión o administración de ingresos a partir de lo que podríamos denominar la venta adecuada, venta que está compuesta por elementos tales como el producto adecuado, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, al cliente adecuado, por el canal adecuado.

a) Producto adecuado

El producto adecuado es aquel que satisface las expectativas de los clientes. Por ejemplo, en el caso de los hoteles, la definición del producto adecuado podría partir de la diferenciación o clasificación de las habitaciones por tamaño, ubicación, decoración, tipos de baño, amenidades e inclusive con servicios asociados como desayuno, cortesías, acceso a servicios complementarios etc.

[Escriba texto]

Estas diferenciaciones facilitan al cliente la selección del servicio que satisfaga de mejor manera sus necesidades.

b) Momento adecuado

Significa marcar, definir y programar el calendario de manera que los únicos criterios de programación no sean los tradicionalmente establecidos como las temporadas altas y bajas. Nótese que en los establecimientos de alojamiento es posible que una temporada sea alta durante las vacaciones o baja después de éstas, sin embargo la temporada baja puede convertirse en una temporada alta a nivel de clientes corporativos que viajan por motivos de negocios. La reflexión fundamental en este sentido es que no todos los clientes demandan los servicios en la misma época.

c) Cliente adecuado

No todos los clientes son iguales y ni tienen la misma sensibilidad al precio. Dada la diversidad de clientes, resulta importante clasificarlos en función de alguna característica diferenciadora que resulte relevante dependiendo del tipo de servicio que se esté ofertando. Las clasificaciones más comúnmente utilizadas son aquellas que agrupan a los clientes por edad, género, poder adquisitivo, entre otras.

d) Precio adecuado

La decisión de la oferta de los servicios turísticos bajo el criterio de tarifa única generalmente lleva a los oferentes a dos escenarios: el primero que sea considerada demasiada elevada y nos lleve a perder clientes y la otra que sea demasiada baja y provoque una pérdida de beneficios. El precio es una variable muy sensible al momento de seleccionar los servicios y por lo tanto debe ser adecuadamente analizada al momento de ofertar los servicios.

[Escriba texto]

e) Canal adecuado

Siempre será lo más conveniente realizar las reservas de forma directa es decir de la manera más convencional, telefónicamente o vía la web del establecimiento. Sin embargo, también existen otras posibilidades para llegar a los clientes, por ejemplo las Agencias de Viajes On-line también conocidas como OTAs; éstos medios facilitan la difusión de la oferta, las promociones u otros especiales de manera masiva.

1.3 Historia y experiencia del Revenue Management

1.3.1 Antecedentes

En el año 1972, Kenneth Littlewood observó que cuando existen dos precios para un bien, el oferente debe vender al precio más bajo hasta que la probabilidad de vender al precio alto sea mayor que la razón entre el precio bajo y el alto. Esta regla, conocida como Littlewood's Rule, sería años más tarde, la base para los algoritmos de optimización utilizados por los sistemas automatizados de (RM).

Las primeras aplicaciones del RM datan de la década de los 70. En este periodo el sector de la aviación experimentó un importante crecimiento en sus índices de rentabilidad debido a la aplicación de las estrategias del Revenue Management. Ésta experiencia permitió que el RM se expandiera a otros sectores de servicios como hoteles, alquiler de coches, cruceros, entre otros en los años 90. En la actualidad, la mayoría de hoteles del mundo trabajan sus ingresos mediante el método del RM, técnica que se complementa con la gestión del marketing on line y las redes sociales para la optimización de sus resultados.

1.3.2 Historia de la aplicación del Revenue Management

[Escriba texto]

Tras la firma del Airline Deregulation Act en Estados Unidos en octubre de 1978 se dio por terminado con la protección monopólica del estado a las líneas aéreas dentro de ese país, lo cual promovió a la entrada de competidores al mercado y modificando sustancialmente las tarifas aéreas. La tendencia hacia la baja de los precios causada por el ingreso de nuevos competidores en el mercado hizo que las Big Six, (como se conocía a las compañías que habían disfrutado de la protección del estado desde el año 1937) se encontraran en aprietos en algunos casos y a que desaparecieran en otros.

En el año 1981 aparece People Express Airlines y comienza a ganar participación hasta convertirse en una seria amenaza para las 'Big Six'. People Express es probablemente el caso más notable de las low-cost de esos años.

En este contexto, la estrategia de American Airlines surge el 21 de diciembre de 1985 con el lanzamiento de las 'ultimate supersaver', es decir, tarifas que tenían descuentos de hasta un 80% sobre la tarifa normal del mercado. Aunque, las 'Big Six' ya habían lanzado tarifas reducidas para competir con las low-cost, la diferencia se fundamentaba en que American Airlines utilizó el sistema automatizado denominado "dínamo" mismo que se desarrolló con la finalidad de incorporar la regla de Littlewood en sus decisiones. Este sistema calculaba en forma dinámica la probabilidad de vender el último asiento en la tarifa 'full' y de ese modo optimizaba la cantidad de asientos que se ofrecían a la tarifa más baja.

El ultimate supersaver (estimado a partir del dínamo) resultó ser tan exitoso que se estima que en los primeros tres años, esta estrategia representó para American Airlines ingresos por aproximadamente USD 1.400.000.000, logrando con ello que People Express pase de ser una compañía muy admirada y rentable a la bancarrota en un año.

1.3.2 Operación del Revenue Management

[Escriba texto]

El RM optimiza las decisiones de cuánto vender con descuento usando modelos de proyección de demanda desagregada y algoritmos matemáticos.

En el caso de las líneas aéreas era bastante directo concluir que la respuesta a People Express era vender una porción de los asientos a una tarifa competitiva, especialmente dado que en promedio el 30% de los asientos iban vacíos. Sin embargo, el problema consistía en identificar dónde estaba ese 30%, tomando en consideración que los pasajeros que estaban dispuestos a pagar las tarifas 'full' eran, generalmente, los que compraban más a última hora. Con este antecedente, se hacía imprescindible realizar un pronóstico sobre cuántos pasajeros de último momento iban a querer comprar en asientos en cada vuelo para así poder guardarles dichas plazas hasta el último momento. La estimación de este pronóstico era la misión de dinamo.

Hoy en día la ciencia del RM ha avanzado mucho; la regla de Littlewood fue generalizada a casos con más de dos tarifas por Peter Belobaba en 1987; esto ha dado lugar a que actualmente se disponga de modelos de optimización que incorporan los efectos de red como por ejemplo el hecho de que en un avión entre dos ciudades viajen pasajeros que conectan con otros vuelos a diferentes destinos, o que en un hotel haya que optimizar la capacidad en una noche para huéspedes con diferentes fechas de entrada y salida. Los modelos de proyección de demanda también se han visto beneficiados por el uso de herramientas estadísticas cada vez más avanzadas.

1.4 El Revenue Management en la comercialización turística

El desarrollo de actividad turística mundial ha empujado a que la industria sea cada vez más competitiva. Hoy por hoy los innumerables servicios turísticos son concebidos con la finalidad de adaptarse a todos los gustos, exigencias y presupuestos. En este sentido, ha jugado un papel importantísimo la creatividad e imaginación de los empresarios quienes han desarrollado un sinnúmero de

[Escriba texto]

variados servicios con el objetivo de satisfacer las expectativas de sus clientes diferenciándose de la competencia.

Hasta hace pocos años atrás, promocionar o comercializar un establecimiento turístico era una tarea complicada que demandaba de inversiones sumamente altas con resultados ineficientes dada la poca cobertura de mercado que se lograba. En este contexto, la formulación de estrategias de comercialización representaba una tarea difícil por lo que era común la oferta de los servicios a una tarifa única para todo el año y todos los clientes.

Con la utilización del internet, éste escenario cambia radicalmente pues se facilita y abarata la comercialización de los servicios turísticos ya que la herramienta constituye un medio de difusión rápido, masivo, eficiente, gráfico y sobre todo económico, capaz de adaptarse a cualquier modelo de negocio sin importar su ubicación o tamaño

En la actualidad la comercialización turística a través de internet se desarrolla a través de medios como las OTAs, los motores de reserva, los motores de búsquedas, las redes sociales, entre otras. La utilización de estos medios permite el desarrollo de estrategias de comercialización y RM con el objetivo de buscar eficiencia y rentabilidad para los negocios.

En esta misma lógica de desarrollo de beneficios creado por el mundo del internet se encuentra el consumidor, turista o comprador; mismo que mediante el uso del internet tiene la posibilidad de formular y cambiar su perfil de compra y de viajero, lo que le convierte, en la mayoría de los casos, en el dueño absoluto de la experiencia toda vez que gracias a estos medios conoce el destino antes de visitarlo, elige los servicios de acuerdo a sus gustos y presupuesto y puede unirse a redes de viajeros o sociales para interactuar con otros ya sea comentando o y criticando su experiencia y el uso de los servicios.

[Escriba texto]

1.5 La externalización del Revenue Management

Todas las grandes empresas del sector turístico tienen en su estructura un departamento de RM que vela diariamente por la gestión de sus ingresos y rentabilidad. No obstante los establecimientos turísticos de pequeña o mediana escala generalmente no cuentan con una instancia especializada en el análisis del mercado para la gestión óptima de los ingresos. Esta limitación es posible superarla a través de la externalización del RM, lo que contribuye a superar aspectos como:

- Dificultad para encontrar buenos profesionales.

Externalizando el servicio de RM a una empresa especializada en este campo, se asegura la disponibilidad de los mejores profesionales en éste método del sector sin tener que incurrir en costos adicionales.

- Vacíos en la gestión

Una empresa especializada en RM posibilita que siempre se cuente con equipos de varias personas en donde siempre existe un miembro atento a las variaciones del mercado lo que facilita la formulación de las estrategias.

- Acceso a informes y estadísticas de forma periódica y constante

Como por ejemplo estadística de ventas generales, estadísticas de ventas detalladas por segmentos y canales de venta, estadísticas y análisis de las tendencias del mercado. Esta información posibilita la comparación de los resultados obtenidos por el establecimiento turístico en relación al rendimiento promedio registrado por otras empresas en el sector.

[Escriba texto]

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DEL REVENUE MANAGMENT EN EL ALOJAMIENTO

2.1 La demanda del cliente

Para que una estrategia de RM resulte exitosa, es preciso controlar la demanda del cliente. Para lograr este objetivo, el RM utiliza fundamentalmente dos palancas: el precio y la duración. Se busca entonces convertir los precios fijos en variables y la duración de impredecible a predecible.

a) La duración

La duración es el tiempo que el cliente se encontrará utilizando un producto y/o servicio, por ejemplo noches, comidas, etc. Para hacer que este tiempo sea más predecible se debe trabajar en

[Escriba texto]

a.1 Reducir la incertidumbre de la llegada.- Dado que el inventario es limitado y perecedero, resulta necesario “protegerse” de los no-shows. El hecho de que cliente afirme que va a venir a nuestro hotel, no significa que seguramente lo hará. Para reducir esta incertidumbre se pueden tomar las siguientes medidas:

- Realizar el forecasts de no-shows y de cancelaciones.
- Implementar una adecuada política de overbooking.
- Solicitar al cliente una garantía o depósito a través de su tarjeta de crédito para asegurar la reserva.
- Hacer una llamada o envío de mail para recordarle los datos de su reserva.
- Implantar tasas de cancelación de reservas.

a.2 Reducir la incertidumbre sobre la duración de la estancia.- La reducción de esta incertidumbre facilitará contar con una información más exacta y para la toma de decisiones dando paso a la optimización de la capacidad instalada del establecimiento de alojamiento. Esto se logra a través de:

- Realizar forecasts de la hora de llegada, duración de la estancia y características del cliente.
- Recordar a los clientes en el check-in el tiempo que van a estar hospedados.
- Usar tasas de early-departures, para “obligar”, de alguna manera, a los clientes a cumplir lo pactado.

a.3 Reducir el tiempo entre cliente y cliente.- La reducción de tiempo entre cliente y cliente es un aspecto que afecta especialmente a las aerolíneas. En el caso de los establecimientos de alojamiento, al tener ya previamente definida una hora para el check in y para el check out no está presente la necesidad imperiosa de reducir los tiempos entre cliente y cliente, lo que si es necesario para las aerolíneas ya que el tiempo que un avión está en la pista es un tiempo que no genera beneficios.

b) El precio

Los establecimientos que trabajan con RM, aplican lo que se denomina differential pricing, es decir que un mismo producto y/o servicio tiene diferentes precios fijados de acuerdo al tipo de cliente, momento de consumo, forma de pago, etc. Un efectivo pricing toma en consideración los siguientes aspectos:

b.1 Determinación de la cuantía de la tarifa.- La determinación de las distintas tarifas del establecimiento, puede operar a través de:

- Fijar tarifas basadas en la demanda.
- Considerar los precios marcados por los competidores.
- Utilizar los precios de referencia.

b.2 Determinar quién pagará esa tarifa.- la oferta de varias tarifas parte de la diferenciación del producto y/o servicio. Esta diferenciación dará al cliente la seguridad de que está adquiriendo productos diferentes y por tanto beneficios diferentes.

En la determinación de los precios, el establecimiento debe tener la certeza de que ofrece a los clientes un mix de precios lógicos. La utilización de las rate fences

[Escriba texto]

(condiciones asociadas a la tarifa), ayudan a “discriminar” los precios que se le asignarán a cada nicho de mercado. Los rate fences consideran:

- Características físicas.- tipo de habitación, piso, vistas, amenities, etc.
- La disponibilidad.- controlar la disponibilidad de ciertas tarifas, bien para un segmento particular de mercado, canal de distribución, o haciéndolas disponibles sólo para clientes de ciertos lugares.
- El cliente.- características como la edad, grupo de pertenencia, empresa, etc., en función de las cuales se determina la tarifa a pagar.
- La transacción.- las que incluyen restricciones de compra, condiciones especiales o dependen de cómo se haya realizado la reserva, etc.
- El producto.- las distinciones según la línea de productos del establecimiento, con el fin de atraer a los diferentes segmentos existentes en el mercado.

2.2 La gestión de los elementos del Revenue Management

2.2.1 La gestión de la demanda

El principal objetivo de la gestión de la demanda es la búsqueda del equilibrio entre los recursos de los que dispone la empresa y la demanda por parte de los clientes. El forecasting o predicción de la demanda consiste en la formulación de estimaciones y análisis de la demanda, basadas en datos históricos y datos obtenidos del cálculo de previsiones. El propósito es conocer el volumen de negocio que un establecimiento tendrá a futuro.

2.2.2 La gestión de los precios

[Escriba texto]

La gestión de precios busca establecer una relación equitativa entre las necesidades de los clientes y los beneficios de los establecimientos. La fijación de precios constituye una herramienta fundamental dentro del RM pues asigna de manera dinámica los precios a los bienes y/o servicios de una empresa, por ejemplo, permite determinar el valor de las habitaciones de un establecimiento teniendo en cuenta una serie de factores, adicionales al costo y el beneficio esperado.

2.2.3 La gestión de la capacidad

Podría pensarse que la gestión de la capacidad parece carecer de importancia, pues la capacidad de un establecimiento es fija (el número de habitaciones no es variable). Dado que los establecimientos hoteleros ofrecen servicios de alojamiento y no productos tangibles, saber cuál es la capacidad para un determinado momento (día, semana, etc.) no consiste solo en calcular el número de reservas, sino estimar el porcentaje de ellas que se tornarán efectivas.

2.2.4 La gestión de canales de venta

El canal o medio que se utilice para ofrecer los servicios de alojamiento a los clientes no tiene que ser único. De hecho resulta más efectivo utilizar múltiples opciones siendo la web corporativa la más ampliamente usada en la actualidad. Se trata de un canal de venta puede ser muy económico y que representa la versión “moderna” de las clásicas agencias de viajes. En este caso, es posible ofrecer los servicios de modo global y abierto a través de internet.

Por su parte, el IDS (Internet Distribution System) o Sistemas de Distribución por Internet son portales de reservas que permiten comunicar a los clientes con los alojamientos. Este canal podría ser útil si no dispone de página web oficial en la que gestionar sus propias reservas.

[Escriba texto]

2.3 Herramientas del Revenue Management para los establecimientos de alojamiento

2.3.1 Diario de Precios

A través del diario de precios no sólo conocer la evolución de las reservas sino que se puede realizar estimaciones sobre las reservas futuras. Para que el diario de precios sea fiable se requiere que diariamente se registren la totalidad de las reservaciones que se produzcan.

El diario de precios nos ayuda también a prever las reservaciones que se producirán según las temporadas anuales, para que en función de ellas se establezca los precios del servicio.

El diario de precios consta de una tabla en la que se irá registrando por orden cronológico una serie de inputs. Básicamente el diario distingue las siguientes columnas para cada día en el que se hace la anotación:

- Estación en la que nos encontramos (alta, baja, media)
- Posible evento que se haya producido, ya sea convención, vacaciones, etc.
- Número de reservas producidas en el día.
- Número de reservas producidas el día anterior.
- Variación de reservas entre el día anterior por diferencia de las dos anteriores columnas.

[Escriba texto]

- Cantidad de noches vendidas en todas las reservas producidas en el día.
- Media de noches por reserva (resultado de dividir el número total de noches reservadas en el día entre el número de reservas totales de ese día)

El estudio de estas variables antes descritas permitirá comprender el comportamiento de las reservas cuando alguna de las variables presentan un cambio, bien la estación, la presencia de eventos especiales o los precios.

2.3.2 Curva de reservas o tendencias

Se trata de una herramienta visual a través de la que se levanta un pronóstico de la cantidad de reservas que se podrán suscitar en un periodo determinado. Este gráfico muestra el comportamiento que experimentan las reservas realizadas a un determinado precio.

Tómese en cuenta que si se están produciendo reservas a muy largo plazo quizá los precios sean demasiado bajos y se pueda mejorar el rendimiento de los mismos a medida que se aproxima la fecha para la prestación del servicio.

2.3.3 Presupuesto

El presupuesto representa la hoja de ruta sobre la cual establecer la estrategia. A través del presupuesto se expresa cuantitativamente los objetivos fijados por la empresa. En éste se recogen las estimaciones tanto de ventas como de compras y de costos. Entre las ventajas que proporciona un presupuesto podemos citar:

- Muestra los objetivos de la organización en valores para una mayor comprensión.

[Escriba texto]

- Aumenta el control que se puede realizar sobre cada ratio.
- Facilita el control de los resultados de la organización.
- Coordina todos los estamentos de la organización hasta la consecución del objetivo común.
- Permite establecer prioridades a favor de la consecución del objetivo.
- Contribuye a anticipar posibles éxitos o fracasos al poder realizar un seguimiento mensual del resultado anual.
- Posibilita detectar desviaciones frente al mismo y anticiparse mediante medidas y estrategias correctoras a posibles pérdidas anuales.

Al momento de evaluar el presupuesto se deben considerar los siguientes aspectos:

- Definir el proceso de elaboración presupuesto poniendo especial atención en la información disponible y las fuentes de la misma
- Establecer el ciclo de vida del producto y los pasos a seguir para la creación del presupuesto.
- Definir los mecanismo para el seguimiento de la ejecución presupuestaria

Técnicamente el presupuesto podrá ser de dos tipos en función del horizonte temporal que se fije: presupuesto a corto plazo, destinado a fijar unos objetivos a un año; y un presupuesto a largo plazo, en cuyo caso los objetivos serán superiores a un año.

Los presupuestos también pueden establecerse por área dentro de las empresas. El presupuesto departamental, recoge los objetivos de un único departamento, mientras que el principal o global, recoge los objetivos de toda la organización.

Otra utilidad del presupuesto será la posibilidad de realizar una comparación frente a datos reales según vaya avanzando el periodo temporal, de esta manera a mitad de año por ejemplo tendremos ya meses reales comparados frente a los meses presupuestados antes del comienzo del año y se podrá ver su posible desviación y analizar las causas. La comparación entre el presupuesto programado y el presupuesto ejecutado posibilita identificar las desviaciones y la toma de medidas correctivas; por ejemplo se tiene un número de reservas inferior a las del presupuesto significa que se está siendo demasiado restrictivo o bien que sería conveniente bajar los precios, por el contrario si se tiene un volumen de reservas superior a las presupuestadas puede que seamos pocos restrictivos o que sería necesaria una revisión al alza de los precios.

2.4 Estudio de la competencia

Es fundamental para cualquier negocio el observar el comportamiento de la competencia con la finalidad de determinar si las políticas de intervención en el mercado son apropiadas, si estas han contribuido a incrementar el volumen de ingresos, y si los clientes están satisfechos con el servicio que les oferta.

Hoy en día la red ofrece una cantidad enorme de información relativa a los posibles competidores de cualquier sector. Mediante blogs, prensa especializada o reportes del sector podremos observar los principales ratios que sirven de referencia para determinar el nivel de éxito de nuestro negocio.

Una vez que se cuenta con el conocimiento del sector, a través del benchmarking es posible incorporar en nuestros negocios las experiencias exitosas de nuestros competidores. El benchmarking facilita la comparación de nuestro negocio con los

[Escriba texto]

principales competidores del sector en aspectos tales como los servicios que ofertan, la estructura de las empresas, los precios de los servicios, los recursos que se utilizan, las estrategias de marketing que se implementan, las modalidades de financiamiento, entre otros.

Para un correcto análisis de la competencia es necesario determinar: cuál es nuestra competencia real, y a partir de esta identificación detectar posibles “nichos de mercado” o servicios que aún no están siendo ofertados por la competencia o que no están lo suficientemente explotados, o sobre los que podríamos tener una ventaja competitiva.

2.5 Modelo de selección

Uno de los principales aspectos que se debe abordar en la gestión de un servicio de alojamiento es la selección de la herramienta más adecuada de RM en concordancia con su modelo de negocio. Las grandes organizaciones hoteleras basan su toma de decisiones en el desarrollo de modelos de selección basados en criterios de calidad a través de los cuales se evalúan las diferentes alternativas bajo criterios considerados como claves dentro del sector.

Los modelos de selección anteriormente mencionados utilizan ponderaciones para cada una de los criterios de calidad, dicha ponderación se sustenta sobre la relevancia que tiene para la organización uno u otro aspecto de la calidad. La obtención de la calificación global y la calificación específica para cada ámbito se la realiza a través de matrices de decisión, comúnmente generadas en hojas de cálculo.

Entre las pautas generales para la construcción de la matriz de decisión se cuentan:

[Escriba texto]

- La evaluación del grado adaptabilidad de las aplicaciones en relación a los requerimientos del establecimiento turístico. Significa entonces que hay que identificar los aspectos claves tanto del negocio como del RM del alojamiento y a partir de ello evaluar si las aplicaciones los cubren con funcionalidades específicas requeridas.
- La valoración sobre si el uso de la aplicación está extendido en el sector y cuenta con referencias exitosas. La evaluación de una aplicación por el grado de cobertura de nuestros requerimientos de negocio debe de tener un peso o ponderación en nuestra toma de decisiones superior al 30%-40%, pues una mala selección de una herramienta, aunque resulte económicamente más ventajosa, a la larga genera una penalización en la inversión acometida.
- La evaluación financiera a través de la cual se mide la relación costo / beneficio. Es decir, los beneficios que se recibirán frente a la inversión que ésta demanda. Adicionalmente se considerará el coste de mantenimiento de licencias y sus actualizaciones; así como las condiciones de financiamiento de la aplicación. La evaluación de una aplicación por su precio debe tener una ponderación en la decisión entre un 30%-40% de la decisión global.

2.6 Guía de implementación del Revenue Management

El RM contempla distintos aspectos y analiza la influencia que cada uno ejerce entre sí. Puntos como la demanda, los precios, la capacidad o los canales de venta deben ser analizados cuidadosamente para observar su situación, su tendencia y su influencia en cada uno de los otros ratios. Es por ello que el

[Escriba texto]

componente analítico del RM es muy importante y, por lo tanto, la fiabilidad de los datos es fundamental para una práctica adecuada con unos objetivos alcanzables y unos resultados óptimos.

Las variables que se deben analizar para la implementación del RM son:

- Producto.- características de cada uno de los productos que estamos ofertando, incluyendo aspecto como ocupaciones, precio por tipo de producto, coste de cada servicio o posibilidad de combinar productos
- Competencia.- no sólo se trata de observar los precios de la competencia sino también de analizar las medidas y políticas adoptadas por cada uno de ellos. Para el análisis de la competencia se pueden utilizar diarios especializados, estudios del sector, estadísticas, entre otros.
- Estudio del cliente, comportamientos, recurrencia, tipología de servicio contratado, origen, sexo, edad. Es importante segmentar a los clientes para poder realizar una oferta adecuada a cada uno de ellos.

Es evidente que independientemente de que logremos optimizar el producto, habrá factores que influirán en la generación de beneficios que no podremos controlar, como por ejemplo variaciones climáticas o periodos de crisis económica. Es por ello que intentaremos optimizar al máximo el producto en aquellos aspectos que podemos controlar, de manera que los factores externos afecten lo menos posible.

2.7 Elaboración de presupuestos

La elaboración de un presupuesto es un elemento clave de cualquier organización ya que ayudará a planificar, mediar y entender el negocio. El presupuesto se construye sobre hipótesis y no es algo inamovible y se modificará de acuerdo a las condiciones existentes en el mercado. Constituye una herramienta de gestión que

[Escriba texto]

debe utilizarse como una hoja de ruta para alcanzar los objetivos planteados por la empresa turística; pues a través de éste conocemos el dinero que se requiere para la operación y mantenemos el control exhaustivo tanto de ingresos como de gastos.

El primer paso para la elaboración del presupuesto es el establecimiento de los costos:

- Costos operacionales.- los costos para la prestación del servicio mismo por parte de la empresa turística.
- Costos organizativos o costos de estructura.- los costos de mantenimientos, administración, servicios, entre otros.
- Costos de personal.- los costos de los trabajadores que laboran en la organización.

2.8 Evaluación del Revenue Management

Para poder evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del RM en un alojamiento es necesario medir la rentabilidad obtenida. Entre los principales indicadores de rentabilidad, asociados al sector hotelero, que permiten evaluar el RM se encuentran los siguientes:

- ADR (Average Daily Rate)

Según el Instituto de Estudios Turísticos “el ADR o Tarifa Media Diaria son los ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada” o lo que es lo mismo, el precio medio de todas las tarifas del establecimiento. Este indicador debe calcularse mensualmente para poder hacer posteriormente una revisión general anual. Este indicador nos ayudará a la hora de hacer una comparativa con

[Escriba texto]

nuestros principales competidores. Para calcular el ADR es necesario realizar la siguiente operación:

$$\text{ADR} = \text{ingresos} / \text{habitaciones ocupadas}$$

De donde:

Ingresos => es el total de la facturación obtenida por los servicios de alojamiento.

Habitaciones ocupadas => es el número de habitaciones “vendidas”.

Para la obtención de este indicador no se tendrá en cuenta los ingresos obtenidos de servicios adicionales distintos del alojamiento (aparcamiento, servicios de lavandería, etc.)

- Rev PAR (Revenue per Available Room)

Ingreso por habitación disponible. Este indicador ha de calcularse en base a un periodo concreto: semanal, mensual, etc. El Rev PAR nos permite conocer el rendimiento real que han tenido todas las habitaciones de un establecimiento durante un período concreto. Existen dos modos distintos que nos permitirán calcular el Rev PAR:

Método 1: $\text{Rev PAR} = \text{ADR} \times \text{ocupación (\%)}$

De donde

ADR => el indicador de tarifa media diaria.

Ocupación => es el porcentaje obtenido de la división del número de habitaciones “vendidas” entre el número total de habitaciones del hotel.

Método 2: $\text{Rev PAR} = \text{ingresos habitaciones disponibles}$

De donde:

Ingresos=> son los ingresos totales generados en el período a observar.

CAPÍTULO 3

[Escriba texto]

ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGMENT PARA HOTEL CUENCA.

3.1 Producto.

a) Reseña histórica y servicios generales del Hotel.

La historia se remonta a finales de los años 1940, cuando inicia el proyecto de construcción de Hotel Cuenca, desde entonces diseñado y construido con el objetivo de dotar a la ciudad de Cuenca de un servicio hotelero de calidad, con el pasar de los años este establecimiento hotelero vivió grandes momentos como también malas experiencias al pasar por varias administraciones que en ciertos casos no resultaron las más adecuadas.

Actualmente renovado, con una moderna infraestructura y con servicios hoteleros de primera categoría es el hotel más antiguo de la ciudad de Cuenca en actual funcionamiento, siendo parte de la historia y tradición de la ciudad de Cuenca.

b) Infraestructura.

- 26 habitaciones habilitadas.
- Carbón restaurante y bar. (Gastronomía Nacional)
- Bar y sala de juegos.
- Business Center completamente equipado.
- Sala de gimnasio y masajes.
- Biblioteca.
- Lounge y mini bar.

c) Horario de funcionamiento.

- Hotel 24/7 - 365.
- Carbón Restaurante y bar 7:00. - 0:00

[Escriba texto]

d) Servicios del Hotel.

- Internet inalámbrico de alta velocidad en todas las habitaciones y áreas comunes.
- Room service.
- Parqueo Nocturno (cercanías del Hotel)
- Bar restaurante.
- Bar y sala de juegos.
- Business center
- Sala de gimnasio y masajes (masajes previa cita y costo adicional).
- Servicio de conserjería.
-

e) Habitaciones.

- Cerraduras electrónicas de proximidad (última tecnología)
- Televisión LCD 26 y 32"
- Televisión satelital
- Servicio telefónico nacional e internacional.
- Caja de seguridad.
- Secador de cabello.
- Full amenidades de baño.

3.2 Situación actual productos y tarifas hotel cuenca.

En los últimos meses, en los mismos que se han venido realizando los últimos cambios y mejoras de reconstrucción y remodelación se ha optado por el siguiente modelo de trabajo.

[Escriba texto]



TARIFARIO HOTEL CUENCA 2013. (Situación Actual)

HABITACIONES.	RACK	CORPORATIVA	SERVICIOS INCLUIDOS.			NO INCLUYE
Single superior	\$46,42	\$40,09	Desayuno	Full amenities	Transfer o parqueo	IVA
Doble superior	\$67,86	\$58,92	Desayuno	Full amenities	Transfer o parqueo	IVA
Triple superior	\$82,14	\$79,46	Desayuno	Full amenities	Transfer o parqueo	IVA

PRODUCTOS Y TARIFAS (Situación Actual)

TIPOS DE HABITACION.	NO EXISTE DIFERENCIACIÓN.
TARIFA RACK	Trabaja únicamente en feriados/internet.
TARIFA CORPORATIVA	Utilizada diariamente sin distinción.

TABLA ADR PROMEDIO / TARIFA EMPLEADA

Ocupación mensual.		Tarifa media diaria (ADR)	RevPAR.	Tarifa RACK	Tarifa CORPO.
Enero 13	60,37%	\$39,19	\$25,36	5%	95%

[Escriba texto]

Ocupación mensual.		Tarifa media diaria (ADR)	RevPAR.	Tarifa RACK	Tarifa CORPO.
Febrero 13	58,54%	\$51,29	\$31,02	12%	88%
Marzo 13	59,02%	\$48,97	\$29,87	9%	91%
Abril 13	62,10%	\$43,83	\$29,16	9%	91%
Mayo 13	59,51%	\$44,45	\$26,23	13%	87%
Junio 13	50,49%	\$48,14	\$24,30	10%	90%

3.3 Coste de los servicios.

3.3.1 Costos directos.

Todos aquellos valores que son directos, o que mensualmente se cancelan por concepto de funcionamiento y mantenimiento del hotel. (El siguiente cálculo se lo realiza mediante un promedio mensual de los últimos 6 meses.

* Mano de obra.- cálculo de los valores mensuales más provisiones y responsabilidades sociales.

*Mantenimiento.- Los productos empleados para el mantenimiento del área del hotel, incluye también los costos de arreglo y manutención de desperfectos y equipos.

* Los siguientes costos no incluyen mano de obra, mantenimiento ni ningún costo del área de cocina, bares y restaurante.

3.3.2 Costos indirectos.

Estos costos son los que toman valor cuando se utiliza una habitación y esta demanda otro tipo de servicios como Transfer o parque nocturno.

[Escriba texto]

Costos directos		Costos indirectos	
Mano de obra.	\$5166,00	Kit amenidades SEN	1,95
Luz	\$800,00	Kit amenidades DBL	2,25
Agua	\$700,00	Kit amenidades TRP	2,60
Teléfono	\$350,00	Desayuno x pax.	2,30
Internet	\$90,00	Servicio de transfer	4,00
Gas	\$1200,00	Servicio de parqueo.	3,00
Mantenimiento	\$600,00		
	\$8906,00		

Mediante los costos directos y el número de habitaciones disponibles para la venta mensualmente podemos obtener el costo diario de una habitación, tomando en consideración que la misma pudiera o no venderse.

Habitaciones disponibles mensualmente:

- 27 habitaciones diarias x 30 días de mes: 810 habitaciones.

Costo diario de cada habitación:

- Costos directos obtenidos del promedio de los últimos 6 meses / habitaciones mensuales

$$\text{\$ } 8906,00 \div 810 = \text{\$ } 11,00$$

Costo por habitación ocupada.

- A depender del tipo de habitación, número de personas y servicios adicionales utilizados:

Tipo de habitación	Costo diario habitación	Desayuno	Amenidades	Parqueo/Transfer.	Total
--------------------	-------------------------	----------	------------	-------------------	-------

[Escriba texto]

Tipo de habitación	Costo diario habitación	Desayuno	Amenidades	Parqueo/Transfer.	Total
SINGLE	\$11,00	\$2,30	\$1,95	\$3,00	\$18,25
DOBLE	\$11,00	\$4,60	\$2,25	\$3,00	\$20,85
TRIPLE	\$11,00	\$6,90	\$2,60	\$3,00	\$23,50

3.4 Estrategia a implementar

Objetivos de la estrategia.

- Incrementar la ocupación y rentabilidad de la empresa mediante una estrategia RM que permita ser más eficientes en la implementación de tarifas, incremento de ocupación y beneficios.

Metodología de la estrategia.

- La estrategia busca resultados a corto y mediano plazo, mediante la proyección y anticipación de resultados, como resultado de una eficiente gestión de precios, demanda, capacidad y canales.

Desarrollo de la estrategia.

- Productos (categorización y diferenciación)
- Gestión de la estrategia.
 - A. Gestión de precios
 - B. Gestión de la demanda.
 - C. Gestión de la capacidad.
 - D. Gestión de los canales.
- Herramientas de la estrategia
- Análisis de la competencia
- Análisis del entorno

[Escriba texto]

- Análisis y segmentación de clientes.

Descripción de los productos para la venta y comercialización en base a estrategia RM. Con una visión más amplia, se realizará una diferenciación o categorización del producto.

Objetivo: Captar más clientes y buscar nuevos segmentos.

Desarrollo de la Estrategia: diferenciación y segmentación del productos y sus precios.

Mediante esta estrategia se busca más eficiencia en la implementación de tarifas, es decir aplicar valores que contribuyan a mejorar la rentabilidad del hotel y permitan al cliente tener una mejor relación producto/precio.

Categorización y diferenciación de habitaciones.

La principal diferencia dentro de las Habitaciones de Hotel Cuenca, es la ubicación, al tratarse de una edificación antigua, las habitaciones interiores pierden la comodidad por estar marginadas de vista y ventilación.

Habitación Superior.

- Ubicación: habitaciones a la calle, y lobby principal.
- Tamaño: 22 - 24 m2
- Baño: amplio y con bañera.

Habitación Estándar.

- Ubicación: habitaciones interiores
- Tamaño: 17 - 22 m2.
- Baño: pequeño con cabina.

Cuadro de habitaciones y categorización Hotel Cuenca.

[Escriba texto]

HABITACION.	SUPERIOR	HABITACION.	ESTÁNDAR
201	SGL/MAT	206	SGL/MAT
202	SGL/MAT	207	SGL/MAT
203	JUNIOR SUIT	208	SGL/MAT
204	DBL TWIN	211	DBL TWIN
205	DBL TWIN	212	JUNIOR SUIT
215	SGL/MAT	214	SGL/MAT
216	DBL TWIN	306	SGL/MAT
217	SGL/MAT	308	DBL TWIN
218	SGL/MAT	312	SGL/MAT
301	SGL/MAT	313	SGL/MAT
302	SGL/MAT		
303	JUNIOR SUIT		
304	SGL/MAT		
305	SGL/MAT		
314	DBL TWIN		
315	SGL/MAT		
316	SGL/MAT		

Resumen y categorización de habitaciones

Habitaciones Superiores		Habitaciones Estándar	
SGL/MAT	11	SGL/MAT	7

[Escriba texto]

Habitaciones Superiores		Habitaciones Estándar	
DBL TWIN	5	DBL TWIN	1
JUNIOR SUIT	2	JUNIOR SUIT	1

3.5 Gestión de la estrategia.

Gestión de precios.

Pricing-. Mediante esta herramienta fundamental se pretende realizar una asignación de tarifas en base a temporadas, clientes, canales, disponibilidad, tiempo y demanda, partiendo del tarifario estándar.

Tarifario Hotel Cuenca en base a su categorización.

HABITACIONES	RACK	CORPORATIVA	SERVICIOS INCLUIDOS.			No incluye
Single superior	\$46,42	\$40,09	Desayuno	Full amenidades	Transfer o parqueo	IVA
Doble superior	\$67,86	\$58,92	Desayuno	Full amenidades	Transfer o parqueo	IVA
Triple superior	\$82,14	\$79,46	Desayuno	Full amenidades	Transfer o parqueo	IVA
Single estándar	\$34,82	\$30,35	Desayuno	Full amenidades		IVA
Doble estándar.	\$51,79	\$43,75	Desayuno	Full amenidades		IVA
Triple estándar.	\$69,64	\$61,61	Desayuno	Full amenidades		IVA

[Escriba texto]

Determinación de Ocupación.

OCUPACIÓN	% OCUPACIÓN.	TARIFA VENTA	CANALES DE VENTA.
BAJA	1% - 25% (<7 HAB)	Promocional	Telefónico/internet.
MADIA	26% - 59% (<16 HAB)	CORPO/RACK	Telefónico/internet.
ALTA	60% - 100%	RACK	Telefónico/internet.

Incentivos que estimulan compras anticipadas.

TIEMPO.	Tarifa especial	CANAL	
8 - 12 meses anticipación.	-20%/RACK	INTERNET	
4 - 7 meses anticipación.	-14%/RACK	INTERNET	
1- 3 meses anticipación.	-10%/RACK	INTERNET	
< menor a 1 mes	RACK	INTERNET.	

Las ofertas constituyen un papel fundamental, que ha más de buscar masificación, presencia de la marca y venta por una diferenciación en tarifas nos puede ayudar a realizar un trabajo más eficiente y determinante en ventas y consumos.

[Escriba texto]

OFERTAS	TEMPORADAS	OBJETIVO	PUBLICO	CANALES
Especiales	Baja y media	Promover e incrementar ventas	Abierto	Electronicos
Última hora	Baja y media	Promover e incrementar ventas	Abierto	Electronicos
Dirigidas	Todo el año	Segmentación de grupos especiales	Novios y bodas Tercera edad Familias Etc	Electrónicos y otros.
Sectorial	Todo el año	Segmentación de grupos especiales	Empresas Sectores estratégicos	Electrónicos y otros
Consumo	Alta	Incrementar ventas mediante venta de más servicios.	Abierta.	Carácter obligatorio. Todos los medios.

Gestión de demanda.

Forecasting. (Predicción de la demanda)

Los siguientes cuadros marcan una predicción de ocupación para meses futuros, los mismos que se han realizado mediante:

- Recopilación de información y ocupación de los 36 últimos meses.
- Bloqueos y reservas realizados paracada una de las fechas.
- Reconocimiento de días festivos y feriados.

[Escriba texto]

Agos 13/día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
HAB SGL																															
HAB DBL																															
HAB TRP																															
	Ocupación alta					Ocupación media							Ocupación media							Ocupación baja							Ocupación baja				
Sept 13/día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
HAB SGL																															
HAB DBL																															
HAB TRP																															
	Ocupación alta					Ocupación media							Ocupación media							Ocupación baja							Ocupación baja				

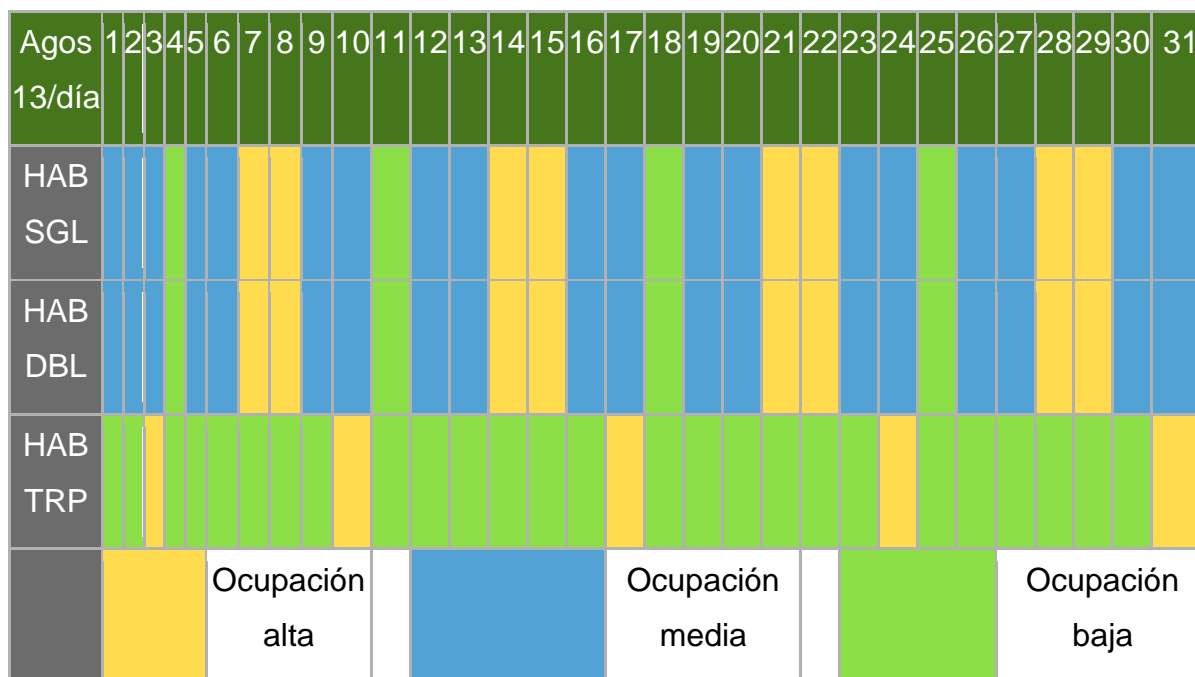
[Escriba texto]

		Ocupación alta			Ocupación media			Ocupación baja
		Ocupación alta			Ocupación media			Ocupación baja
		Ocupación alta			Ocupación media			Ocupación baja

Gestión de capacidad.

[Escriba texto]

Mediante esta herramienta se pretende calcular y determinar la capacidad (inventarios) y por ende el manejo o gestión del mismo que de hecho resulta ser la gestión a realizarse entre los productos y los canales de venta.



Mediante esta herramienta se realiza un trabajo para la semana, considerando que mientras más cerca se encuentra una fecha de ingreso o check IN, existen más probabilidades de ingresos de clientes como corporativos o turistas frecuentes, es decir reduce el inventario para ventas alternativas.

[Escriba texto]

Baja.	1 - 6 HAB	18 HABITACIONES.

GESTIÓN MENSUAL.

Mediante la gestión mensual de esta herramienta el inventario aumenta ya que el tiempo podrá ser un factor determinante en la conformación y cancelación de reservas

TEMPPRADA	INVENTARIO COMPROMETIDO	VENTAS ALTERNATIVAS OTAS Y OTRAS
Alta	> 16 HAB	10 HABITACIONES.
Media	7 - 15 HAB	14 HABITACIONES.
Baja.	1 - 6 HAB	22 HABITACIONES.

GESTIÓN A LARGO PLAZO (1-12 MESES)

De la misma forma que en la gestión mensual, el tiempo nos permite ser más flexibles en los inventarios, es decir a mayor tiempo, mayor inventario.

TEMPORADA	INVENTARIO COMPROMETIDO	VENTAS ALTERNATIVAS OTAS Y OTRAS
Alta	> 16 HAB	14 HABITACIONES.
Media	7 - 15 HAB	18 HABITACIONES.
Baja.	1 - 6 HAB	27 HABITACIONES.

[Escriba texto]

Políticas del hotel para control de la gestión de la capacidad.

Para poder realizar un eficiente trabajo de la gestión de la capacidad es necesario establecer las políticas adecuadas, para que el hotel ni sus inventarios no se han perjudicados por cancelaciones, reservas no presentadas o no show y reservas no seguras.

Matriz de políticas.

POLITICAS	APLICACIÓN	TEMPORADA	PENALIDAD
RESERVA SEGURA	Aplica garantía	Media y alta	Valor primera noche
RESERVA NO SEGURA	No aplica garantía	Media y baja	No aplica
GARANTÍA	Pago anticipado (depósito o voucher)	Media y alta	Valor primera noche
CANCELACIÓN	Sin penalidad < X días anticipación Penalidad < x días de anticipación	Alta y media.	No aplica <x días anticipación. Valor primera noche
NO SHOW	Penalidad	Alta y media.	Valor primera noche

Puntos importantes a considerar en la gestión de la capacidad.

- En los medios que se utilicen para la venta, especialmente OTAs y canales electrónicos, es importante mantener inventarios activos, un hotel sin inventarios es un hotel que no se muestra, tampoco se vendé.

[Escriba texto]

- La gestión de capacidad es una tarea a trabajar y gestionar a diario conjuntamente con las tarifas y la demanda.
- Utilizar métodos como cerrar la venta en temporadas altas generara repercusiones en la categorización y ubicación del establecimiento como es el caso de las OTAs.

Matriz de aplicación de políticas.

CANAL/MEDIO	GARANTÍA	CANCELACIÓN	NO SHOW	TEMPORADA	CLIENTE
PROPIO (web, teléfono, correo electrónico)	No	No	No	BAJA	Frecuente Corporativo
PROPIO (web, teléfono, correo electrónico)	Si	No/Si	Si	Media Alta	Todos.
OTAs	Si	No/Si	Si	Todas	Todos.
Agencias y tour operadores	Contrato	No/Si	Si	Todas	Todas.

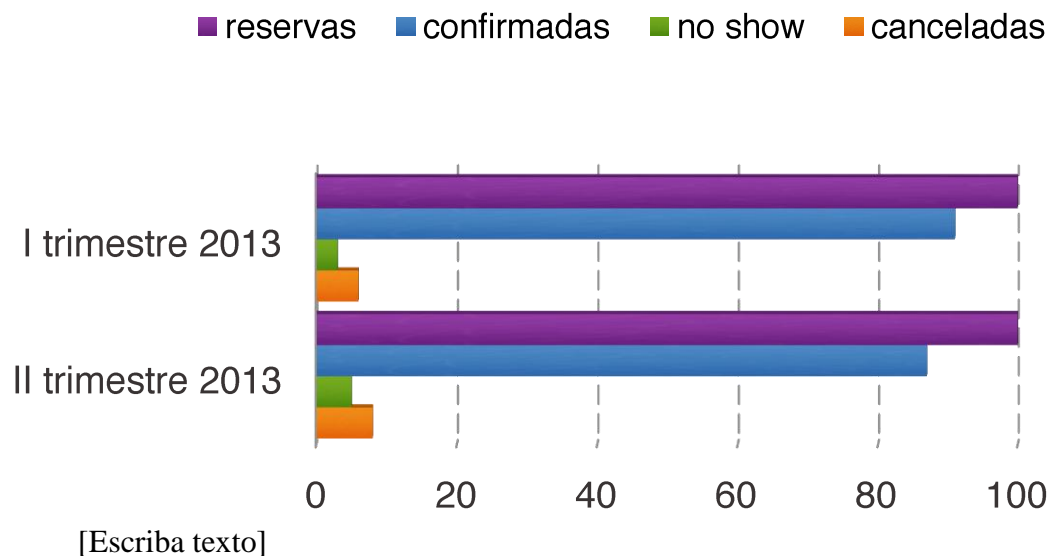
Estadísticas de reservas primer semestre 2013 (%)

[Escriba texto]

Gestión de canales de venta.

Los canales o medios a utilizar para la gestión ventas es sumamente importante es por ello que se debe realizar un análisis de ellos, para conocer sus políticas, principales mercados, costos, beneficios etc.

Este punto es uno de los más importantes dentro de la estrategia planteada ya que estos son los medios a gestionar para conseguir los resultados, en cada uno de ellos se realizarán las diferentes gestiones analíticas y herramientas propuestas.



EMPRESA	BOOKING.COM
Tipo de empresa:	OTAs
Sede:	Argentina
Extranet:	Fácil, dinámica, útil y funcional.
Número de hoteles en Cuenca, Ecuador:	
Trabaja con Hotel Cuenca desde:	Julio del 2011
Comisión por reserva Costos adicionales:	Mínimo 12% Máximo a depender del cada establecimiento Impuesto 5% salida de divisas.
Forma de pago:	Crédito 15 días, posterior a facturación mensual
Público o mercado principal: (En base al trabajo con Hotel Cuenca)	Sudamérica (Argentina, Perú, Colombia) 50% Ecuador 30% Usa 20%
Tipo de cliente	Parejas 35% Tercera edad 35% Ejecutivos o negocios 30%
Impacto en Hotel Cuenca:	Incremento en las ventas mensuales del 4% al 8% mensualmente, desde el año 2011.
Calificación Servicio Hotel Cuenca:	
% Ventas mensuales:	8%

EMPRESA	GRUPO EXPIDIA (Expedia, Venere, Hotels otros)
---------	---

[Escriba texto]

EMPRESA	GRUPO EXPIDIA (Expidia, Venere, Hotels otros)
Tipo de empresa:	OTAs
Sede:	Amsterdam
Extranet:	Fácil, dinámica, útil y funcional.
Número de hoteles en Cuenca, Ecuador:	
Trabaja con Hotel Cuenca desde:	Agosto del 2011
Comisión por reserva Costos adicionales:	Mínimo 15% Máximo a depender del cada establecimiento Impuesto del 5% por salida de divisas.
Forma de pago:	Crédito 15 días, posterior a facturación mensual Tarjeta de crédito o transferencia internacional.
Público o mercado principal: (En base al trabajo con Hotel Cuenca)	Usa 60% Europa 20% Sudamérica 10% Ecuador 10%
Tipo de cliente	Tercera edad 60% Parejas ocio 30% Ejecutivos o negocios 10%
Impacto en en Hotel Cuenca:	Incremento en las ventas mensuales del. 4% al 7% mensualmente, desde el año 2011.
Calificación Servicio Hotel Cuenca:	

[Escriba texto]

EMPRESA	GRUPO EXPIDIA (Expidia, Venere, Hotels otros)
% Ventas mensuales:	7%

EMPRESA	DESPEGAR.COM
Tipo de empresa:	OTAs
Sede:	Argentina
Extranet:	Fácil, dinámica, útil y funcional.
Trabaja con Hotel Cuenca desde:	Noviembre del 2012
Comisión por reserva Costos adicionales:	3%
Forma de pago:	La empresa realiza los cobros al pasajero y deposita 30 días después de la facturación por parte del hotel.
Público o mercado principal:	Todo público que realice contacto directo con la empresa
Impacto en Hotel Cuenca:	Vender en línea con seguridad y eficiencia.
% Ventas mensuales:	3%

CANALES PROPIOS	WEB CORPORATIVA/FACE BOOK
Tipo de Canales:	Publicidad y venta electrónica
Funcionamiento:	BOOKING BOTTON by BOOKING.COM
Extranet:	Fácil,

[Escriba texto]

CANALES PROPIOS	WEB CORPORATIVA/FACE BOOK
Trabaja con Hotel Cuenca desde:	Noviembre del 2012
Comisión por reserva Costos adicionales:	3%.
Forma de pago:	La empresa realiza los cobros al pasajero y deposita 30 días después de la facturación por parte del hotel.
Público o mercado principal:	Todo público que realice el contacto directo con el Hotel
Impacto en Hotel Cuenca:	Reservas y ventas directas, seguras y confiables.
% Ventas mensuales:	20%

3.6 Análisis de la competencia.

Con la ética y profesionalidad que demanda, se procedió con el estudio de mercado, considerando el siguiente grupo hotelero como principal competencia directa de Hotel Cuenca, como resultado de una categorización en base a servicios y tarifas presentadas y ofertadas.

Mediante el presente se pretende analizar los Servicios, ofertas y tarifas de Hotel Cuenca frente a sus competidores, como también continuar con el encaminamiento de la estrategia RM de la empresa.

Por el modelo de ensayo público se considera necesario no emitir ni establecer comentarios y resultados con el objetivo de no afectar a las susceptibilidades de las partes involucradas en el presente análisis.

[Escriba texto]

Es importante resaltar que desde ya hace algunos años atrás, con motivo de un proceso de globalización, las tarifas de servicios turísticos como hoteles ya no son un secreto oculto, como sucedía en la antigüedad, son datos de acceso público que forman parte de las comodidades y beneficios de elección y selección de los viajeros.

El estudio de la competencia se lo puede observar en los anexos 1,2,3,4.

Entorno.

El análisis general del entorno del sector nos permitirá hacer frente a posibles situaciones tanto de alta como de baja demanda, de la misma forma incide en las decisiones diarias a tomar en la gestión de la presente estrategia.

Sector Hotelero en la ciudad de Cuenca.

En los últimos años hemos podido ser testigo del fuerte incremento de establecimientos de alojamiento en la ciudad, desde pequeños hoteles y hostales hasta grandes y millonarios proyectos que actualmente están en construcción, hoy en día la ciudad cuenta con una de las principales plantas hoteleras de todo el país.

La competencia siempre será buena, permitirá que los negocios constantemente trabajen por ser mejores y brinden mejores servicios, de esta forma puede ser vista la planta hotelera de la ciudad de Cuenca puertas afuera, lo que beneficia a la ciudad y al potencial turístico que esta tiene.

Por otra parte y completamente relacionada al párrafo anterior es el incremento de visitantes a la ciudad de Cuenca, nuevos segmentos o visitantes cada vez es más común y la Ciudad se posesiona diariamente como uno de los principales destinos en el Ecuador de visitantes extranjeros y nacionales.

[Escriba texto]

Las cifras son alentadoras, motivan a seguir realizando un trabajo competitivo, eficiente y de calidad, que los clientes o visitantes sean los principales beneficiados del crecimiento de la actividad turística y hotelera de la ciudad.

Estrategias que permitan crear una diferenciación de Hotel Cuenca frente a otras empresas.

- Diferenciación de precios.

Las tarifas o estrategia que actualmente emplea Hotel Cuenca, está marcada por las tarifas competitivas, siendo una de las mejores con relación calidad y variedad de servicios - tarifa.

- Características propias del establecimiento.

La otra estrategia empleada es en base al mantenimiento, renovación e innovación de productos y servicios, con el objetivo de lograr diferenciarse por la historia y tradición de un hotel clásico de la ciudad en un ambiente moderno, renovado y sobre todo confortable.

Objetivos de la estrategia implementada.

- Incrementar el rendimiento y rentabilidad del hotel.
- Incrementar y recapitular clientes perdidos en el tiempo.
- Mantener a la empresa competitiva.

3.7 Cliente.

Una de las partes de mayor relevancia en la creación de esta estrategia RM, es el estudio y análisis del cliente, en base a esto se podrá llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

[Escriba texto]

Conocer a nuestro tipo de cliente predominante nos permitirá mantenerlo y buscar las estrategias para incrementarlo, en lo posterior se podrá considerar otras opciones para buscar nuevos mercados o segmentos que puedan estar interesados en los servicios de Hotel Cuenca.

Análisis de los clientes actuales de Hotel Cuenca, tipología, gustos, preferencias de servicios y consumo entre otros aspectos de importancia que permitirán conocer el tipo de personas y presupuestos que usan de Los servicios de la empresa.

ASPECTOS Y TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE OCUPACIÓN
Edad	18-30 años	10%
	31-45 años	45%
	45-65 años	20%
	+ 65 años	25%
Sexo	Masculino	60%
	Femenino	40%
Procedencia.	Nacional	75%
	Costa	65%
	Sierra	42%
	Oriente	3%
	Extranjero	25%
	USA	75%

ASPECTOS Y TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE OCUPACIÓN
	Sudamérica	20%
	Europa	5%

PROCENDENCIA NACIONAL.	PORCENTAJE
COSTA	60%
Guayaquil	55%
Machaca	40%
Otros	5%
SIERRA	35%
Quito	45%
Loja	40%
Ambato	15%
Otros	5%

Días	PORCENTAJE
Lunes	10%
Martes	10%
Miércoles	25%
Jueves	25%
Viernes	10%

[Escriba texto]

Días	PORCENTAJE
Sábado	15%
Domingo.	5%

MOTIVACIÓN	PORCENTAJE
Ocio	35%
Negocios	40%
Salud	15%
Eventos	10%

CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Viajan solas	50%
Parejas	30%
familias	20%

NEGOCIO	PORCENTAJE
Empresa privada	40%
Empresa Pública	30%
Independiente.	30%

[Escriba texto]

SELECCIÓN	PORCENTAJE
PRECIO	30%
UBICACIÓN	25%
SEVICIOS	25%
RECOMENDACIÓN	12%
OTRA	8%

CANAL DE RESERVA	PORCENTAJE
WEB CORPORATIVA	20%
E-MAIL	20%
TELEFONO	30%
OTAS	15%
TOUROPERADOR	12%
OTRAS	8%

SERVICIOS	PORCENTAJE DE UTILIZACION SOBRE 100% USUARIOS
TRANSFER	8% /100%
PARQUEO	12% /100%
WIFI	90% /100%
ROOM SERVICE	25% /100%
LAVANDERÍA	5% /100%

[Escriba texto]

SERVICIOS	PORCENTAJE DE UTILIZACION SOBRE 100% USUARIOS
BUSINESS CENTER	45% /100%
SALON DE JUEGO	25% /100%
RESTAURANT	80% /100%
BAR	20% /100%
SALA DE GIMNACIO	15% /100%
TELEFONO	5% /100%

FORMA DE PAGO	PORCENTAJE
TARJETA DE CREDITO	55%
EFFECTIVO	30%
CREDITO CORPORATIVO	15%

CARACTERÍSTICAS	CLIENTE ACTUAL PREDOMINANTE	POTENCIAL CLIENTE	CLIENTE OBJETIVO.
EDAD	31-45 AÑOS	31-45 AÑOS	+65
MOTIVACIÓN	NEGOCIOS	OCIO	OCIO
CANTIDAD DE PERSONAS	VIAJEROS SOLOS	PAREJAS	PAREJAS
PRINCIPALES DÍAS	MIER/JUEVES	MIER/JUEVES	SAB/DOMI
SELECCIÓN	PRECIO	SERVICIOS	SERVICIOS

[Escriba texto]

CARACTERÍSTICAS	CLIENTE ACTUAL PREDOMINANTE	POTENCIAL CLIENTE	CLIENTE OBJETIVO.
Canal de reserva	TELEFONO	WEB CORPO	TELEFONO
Forma de pago.	T/C	EFFECTIVO	EFFECTIVO

3.8 Herramientas.

Software SIAC 2000.

Sistema hotelero de fabricación nacional, con más de 10 años de experiencia en diferentes tipos industria y actividad turística.

La funcionalidad de este sistema nos permite:

- Gestión de habitaciones.
- Gestión de reservas.
- Gestión de tarifas.

Página web Corporativa

La página web corporativa de Hotel Cuenca, es una de las principales herramientas de publicidad y venta que se mantiene. Un gran porcentaje de huéspedes reservan directamente por este canal así como también conocen nuestras instalaciones y servicios.

FACEBOOK.

El hotel cuenta con una página oficial de Facebook, en la que se pueden realizar reservas On-line, observar información del hotel y comentar sobre los servicios e instalaciones.

Para el manejo de este medio, se pretende desarrollar un sistema de beneficios únicos que motive a la gente a visitarnos e interactuar por la misma vía.

TRIP ADVISOR.

[Escriba texto]

A pesar de contar con usuario registrado como hotel, no ha sido un medio aún trabajado, existe todavía la necesidad de realizar un trabajo más eficiente con este medio de reputación On-line.

HOTEL LINK SOLUTIONS.

En este momento el Hotel se encuentra realizando una negociación con la firma Hotel Link Solutions, para la implementación de un motor de búsqueda y reservas privado que entre sus múltiples beneficios permitirá.

- Motor de búsqueda y reservas independiente en la página web corporativa del hotel.
- Motor de búsqueda y reservas independiente en la página oficial de Face Book.
- Gestionar promociones especiales e incluir otros servicios dentro de los motores de reserva.
- Gestionar centralizadamente las disponibilidad, tarifas y promociones de todas las OTAs asociadas.

Otras herramientas a considerar.

Es importante considerar herramientas que permiten realizar una gestión y control más rigurosa de aspectos como gestión de habitaciones, demanda, tarifas, análisis de competencia, reputación, controles analíticas, etc...

El funcionamiento de estas herramientas es bastante sencillo, en la mayoría de casos son herramientas On line, proveídas por empresas especializadas, los costos dependerán, del modelo de empresa, tamaño, gestión y herramientas a utilizar, estos en algunos casos son comisionables por ventas o metas y en otros casos existen planes a elección de servicios pudiendo ser estos mensuales o anuales.

En el Ecuador, este tipo de empresas que brindan este tipo de servicios no son comunes aún, las pocas que existen cuentan con servicios básicos, como motores

[Escriba texto]

de reservas o búsquedas, las mismas que son proveídas por empresas internacionales, como es el caso de la antes menciona HOTEL LINK SOLUTIONS.

Empresas que prestan servicios a nivel mundial.

- Rate Tiger.
- Avirato.
- Review Pro
- Invitic.
- Rate Gain
- Rate Gain.

3.9 Resumen de la estrategia.

Realizar una venta cumpliendo los parámetros fundamentales, producto adecuado, en el momento adecuado, al cliente adecuado, al precio adecuado y por el canal adecuado, no es misión fácil, es una tarea de arduo y prolijo trabajo que bien aplicada y gestionada será capaz de incrementar la rentabilidad de una empresa, como tantos casos de éxito existentes.

El primer paso ha sido definir con exactitud el tipo de producto, marcar la diferencia y categorizar con el objetivo de poder realizar una venta enfocada a satisfacer los requerimientos físicos y económicos de los clientes.

Un punto fundamental dentro de la identificación de nuestros productos ha sido conocer la situación actual de la empresa y sus productos, incluyendo datos históricos y reales así como también costos, de esta manera se termina de definir el producto mediante la inclusión y exclusión de servicios adicionales al hospedaje.

Una vez definido nuestros productos y servicios se definió las rentas o tarifas para cada una de ellas, esto mediante un análisis del punto anterior más un estudio de temporadas que delimitan el saber cómo y cuándo emplear las diferentes tarifas.

Por otra parte también se delimitó las ofertas como herramienta fundamental de venta, la misma que mantiene una visión de fomentar, impulsar, promover y aumentar las ventas y el nivel de consumo.

La gestión de la demanda se efectuó en base a los registros históricos del hotel, realizando proyecciones esperadas en base a los antecedentes y compromisos ya equipados en un futuro a corto plazo por el hotel.

Mediante esta herramienta se pretende ser lo más real posible, ya que de esto dependerá la gestión de ventas en lo posterior, ya que se establecen temporadas estimadas y sobre estas se establecerán políticas y tarifas para una eficiente gestión de ventas.

Posteriormente se realizó el análisis de la gestión de la capacidad, prácticamente paralelo con la gestión de la demanda, buscando establecer mediante estadías propias del hotel y su ocupación, el margen de habitaciones o productos ideales para distribuir a los diferentes canales de ventas.

De la misma forma considerar y establecer las políticas idóneas que sean de beneficio del consumidor como de la empresa para asegurar o garantizar las reservas, es decir que los inventarios no se vean afectados por falsas reservas o cancelaciones a corto y largo plazo.

Para una correcta gestión RM, fue conveniente realizar un estudio retrospectivo de los proveedores actuales o canales de ventas utilizadas, sus costos, beneficios, mercados, impactos generados hacia Hotel Cuenca, esto con el objetivo de realizar ventas dirigidas a los mercados potenciales que dichos canales atraen independientemente.

Por otro lado también es fundamental considerar la reputación de la empresa en dichos canales, ya que cada una de ellas se caracteriza por establecer políticas para calificar y catalogar a las diferentes empresas turísticas que ellos manejan con el objetivo de que el cliente pueda conocer más de cerca los servicios de los establecimientos por propia boca de otros clientes.

Posiblemente lo más importante ha sido la revisión de pagos y costos que generan la utilización de dichos medios, mediante este estudio en adelante influenciara en

[Escriba texto]

la gestión de demanda y capacidad dirigida a mejorar o ser más eficiente en la gestión de costos y beneficios para la empresa.

El éxito de toda empresa radica en conocer a sus clientes, mediante esta herramienta se realizó un estudio para conocer de forma más detallada la tipología de cliente predominante en Hotel Cuenca sus preferencias, consumos y motivaciones, de esta forma centrar los esfuerzos por mantener e incrementar este tipo de clientes y a la vez buscar nuevos mercados o segmentos que pueden estar interesados en utilizar los servicios de la empresa de acuerdo a su categoría y servicios.

Como punto final se encuentra las herramientas que nos permiten realizar las diferentes gestiones de esta estrategia de RM, herramientas con la que hoy en día se cuentan y son de gran ayuda para el trabajo diario, como otras fundamentales que no están siendo bien gestionadas, así como también un análisis de empresas que brindan servicios más completos y tal vez necesarios para la empresa para un funcionamiento a corto y mediano plazo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS CRÍTICO.

Hoy en día un Reneveu Manager es un perfil altamente cotizado, por la experiencia y conocimientos que maneja, en ciertos lugares y establecimientos es un departamento fundamental y esencial de trabajo considerado dentro del organigrama de la organización, como mocionábamos anteriormente este modelo o estrategia de trabajo no está relacionado con el tamaño de la empresa, es por ello y luego de haber realizado este ensayo donde se manifiesta la importancia de ser más rentables por vías como la del RM que resultan más técnicas y específicas.

Al igual que en la mayoría de industrias y negocios, esperar sentados a que simplemente llegue los resultados por el maravilloso negocio con el que contamos o las lindas y cómodas habitaciones que disponemos es básicamente esperar de

[Escriba texto]

una manera rápida y directa por el fracaso, hoy en día la alta y competitiva competencia nos lleva simplemente en búsqueda de ser audaces y pro activos, de buscar los canales adecuados para llegar a los clientes de una manera eficiente es decir en el menor tiempo y empleando los recursos necesarios, simplemente de eso se trata esta estrategia de estudiar y analizar la información que en la mayoría de casos esta simplemente archivada a la espera de un basurero, las puertas sencillamente se abren para el que quiere y busca abrirlas.

El éxito de la gestión radicara siempre en el fiel reconocimiento de los aciertos y errores, resultando estos últimos un medio de constante aprendizaje, considerando siempre que hasta el mejor de los gerentes alguna vez tomara la decisión menos indicada, he aquí la importancia de ser sinceros y verdaderos con el negocio sus números y resultados, este camino de auto analicéis nos conducirá siempre a una mejora continua con beneficios propios, el ser dueño de la verdad nos podrá desviar de los objetivos y metas perseguidas.

Mediante la realización de este ensayo, hemos podido ser críticos de decisiones que posiblemente en un pasado no muy lejano no fueron las ideales, así como también de trabajos o gestiones que no se encaminaban con los objetivos hoy propuestos y perseguidos desde años anteriores, consideramos que no existe estrategia peor a la que no se hace o práctica, que cualquier medio que como objetivo busque mejorar cualquier área de una empresa estará siempre en el sentido correcto, resultando más ventajosa si la misma se la práctica de una manera sería y profesional.

Es importante de mencionar que las limitaciones en extensión del ensayo y tiempo de realización del mismo no han favorecido para abarcar la capacidad requerida de acuerdo al tema y además considerando que una estrategia o gestión de este tipo no es cuestión de pocos días, bajo estos criterios si se puede catalogar al ensayo con un inicio fundamental para la gestión de estas estrategias y herramientas.

[Escriba texto]

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Diferente de otras estrategias, que probablemente son rígidas y estáticas, que se basan o siguen una planificación exacta, el RM se caracteriza por sé una estrategia dinámica y de gestión permanente que está sujeta a cambios y variaciones, que en este caso llegaría a ser el sentido de la estrategia.

Para buscar y alcanzar el éxito, la perseverancia, constante trabajo y dedicación serán las únicas vías que nos permitan caminar hacia ese destino, que como hemos analizado en los capítulos 2 y 3, esta no es una estrategia que se basa simplemente en cambiar los precios y establecer 2 temporadas, sino un prolijo y responsable trabajo que se simplifica en la gestión de y manejo responsable de los inventarios, recursos y producto.

En la mayor parte de este ensayo e habla de la rentabilidad, que de hecho es el objetivo del presente, pero no se ha podido extender en el impacto que este causa o puede provocar sobre el servicio y su relación con el cliente, que de hecho persigue esa meta también, ya que estudia y analiza mercados con la finalidad de que esta pueda percibir y sentir los servicios y beneficios brindados, esta vía se encamina a llegar la susceptibilidad económica y percepción de sentimientos del cliente sobre los servicios y productos rentados o adquiridos. Mediante el presente ensayo, se recomienda al departamento de reservas y contabilidad de Hotel Cuenca, continuar y mantener activa y actualizada la información que inició hacer recopilada con el objetivo de que continuar y arrancar con la implementación de las herramientas y gestión de los recuerdos y productos de la empresa. Como ya se expresó en párrafos anteriores, la constancia y prolijidad permitirán maximizar los ingresos y rentabilidad de la empresa, como también destinar los recursos económicos y humanos para fortalecer áreas y herramientas que no han sido trabajadas o gestionadas con la importancia que requieren.

[Escriba texto]

BIBLIOGRAFIA

- Ahmed, Ismail. Operaciones y procesos hoteleros : Gestión del alojamiento. España: Paraninfo., 2001. 280p. : il. ISBN 84-283-2756-4.
- Ramos Martin, Fernando. Operación de hoteles 1 : división cuartos. México : Trillas., 2006. 245 p. : il. ISBN 9682477670. Sig.Top. GE 658.15937 R147
- Ortega Martninez, Enrique. Investigación y estrategias turísticas. México : Paraninfo., 2003. 275 p. : il. ISBN 8497322460,
- Despegar. Cotización de tarifas. Internet. <http://despegar.com.ec>. Acceso: 17 de julio 2013.
- Booking. Cotización de tarifas. Internet. [http:// booking.com](http://booking.com). acceso: 17 de julio 2013.
- Expedia. Cotizacion de tarifas. Internet. <http://hoteles.com>. Acceso: 17 de julio 2013.
- Asgestion. Herramientas de gestión y evaluacion RM. <http://asgestion.com/?p=399>. Acceso 14 de julio 2013.
- Jaime Chincherrí. Gestión Revenue Management. <http://slideshare.net/jaimechicherri/revenue-hotelero-1072754>. Acceso 13 de Julio 2013.
- Patricia Burrutia. La importancia del Revenue Management en la hotelería. <http://es.escribd.com/movil/doc/66949825#fullscreen>.

[Escriba texto]